

БРЮС КРЕЙВЕН



БИБЛИЯ БОССА

УЧЕБНИК ПО ЛИДЕРСТВУ
И ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ

По мотивам легендарного цикла
GAME OF THRONES



Брюс Крейвен
Библия босса. Учебник по
лидерству и достижению целей
Серия «Бизнес-бук»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55541856

Библия босса : Учебник по лидерству и достижению целей / Б. Крейвен:

АСТ; Москва; 2020

ISBN 978-5-17-093269-6

Аннотация

«Библия босса» Брюса Крейвена станет настольной книгой для тех, кто хочет научиться быть лидером, добиться успеха в бизнесе, вести за собой людей и победить собственные страхи.

Но что может быть хуже скучных и нудных описаний шагов к успеху? В каждой главе «Библии босса» вы найдете отсылки к «Игре престолов»: если вы поймете, как собрать вокруг себя команду, на которую можно положиться, и стать королем или королевой Семи королевств, то сможете решить и любую другую проблему на своем пути. Вы найдете инструменты, которые использовались героями «Игры престолов», чтобы решать те кейсы, которые могут встретиться вам в реальной жизни.

Почему люди следуют за Джоном Сноу в бой? Что делает Тириона Ланнистера таким мудрым советником? Как Дейенерис

Таргариен смогла превзойти столько соперников? Каждый день мы сталкиваемся с различными проблемами и трудностями. Но всегда ли мы решаемся выбрать путь, который находится за пределами нашей зоны комфорта?

Быть лидером, уметь вести за собой сложно, но необходимо. Чтобы достичь поставленных целей, нужно уметь противостоять вызовам извне и направлять себя и своих коллег к достижению результатов. Готовы ли и вы встать на Путь Лидера?

Содержание

Предисловие	6
1	11
Как быть лидером с ценностями	11
В Королевской Гавани	12
Ценности	18
Ценности на рабочем месте	25
Упражнение: Определение ваших ценностей	29
Ценности в Королевской Гавани	34
Иерархии ценностей	36
Не будь как Нед Старк!	44
Далее	50
2	52
Коучинг	52
Впечатляющий всплеск	53
Выбор Дени	55
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Брюс Крейвен
Библия босса. Учебник
по лидерству и
достижению целей

*Посвящается Шерел, моей кхалиси и матери
наших двух драконов*

Предисловие

Уметь вести за собой сложно, но необходимо. Достижение чего-то хорошего требует нашей готовности противостоять вызовам и направлять себя и своих коллег к достижению целей.

В последние годы я начал использовать вымышленные истории из серии книг Джорджа Р. Р. Мартина «Песнь Льда и Пламени» и телевизионной адаптации НВО «Игра престолов» в своей программе MBA и факультативных программах Executive MBA «Лидерство в художественной литературе» в бизнес-школе Колумбийского университета. Лидерские решения персонажей «Игры престолов» зачастую ужасны и приводят к негативным последствиям, но те герои, которым удается выжить, могут продолжать свое путешествие, ведь они учатся, как сделать свои решения лучше и определять риски, стоящие на их пути.

В «Игре престолов» разумное с виду решение довериться лояльному союзнику, пытаясь попробовать себя в новой роли и возглавить новую команду в новом городе, может обернуться тем, что вы доверитесь не тому человеку и все закончится вашей публичной казнью.

Другим разумным решением может показаться приказ вашей команде следовать стратегии и плану, которые спасут организацию и многих членов вашей команды от смерти. Ко-

гда вы приказываете своей команде следовать стратегии или плану, которые для них в деловом мире неприемлемы, это приводит к сопротивлению и неэффективным результатам. В мире «Игры престолов» вас это убьет.

Кажется целесообразным предположить, что когда вы вытаскиваете человека из трудной ситуации и тот предлагает вам в ответ помощь, он так и поступит. Только не в «Игре престолов»! Довериться не тому человеку в Вестеросе или Эссосе будет ужасным решением. В то же время если вы не найдете того, кому можно доверять, то не сможете стать лидером и добиться успеха. Вы не победите, вы погибнете.

Вне зависимости от того, будут ли лидерские решения ужасными или нет, мы должны принимать их как в Известном мире «Игры престолов», так и здесь, в настоящем мире. Лидерство зовет.

Когда огромная туша мамонта загородила ворота у Стены, а одичалые готовились вернуться с великанами и перебить Ночной Дозор, Мейстер Эймон говорит Джону Сноу: *«Ты. Ты должен командовать»*. Джон хотел бы, чтобы решения принимал кто-нибудь другой. Его команда столкнулась с кризисом, и он не хочет быть лидером. Мейстер Эймон говорит ему: *«Либо ты, либо никто. За Стену отвечаешь ты, Джон Сноу»*. Сноу принимает этот вызов, как и другие, последующие за ним. Это его Путь Лидера.

Все важные персонажи сталкиваются с серьезными, зачастую невыносимыми проблемами. В Вестеросе и Эссосе ца-

рят жестокость и несправедливость. Могут ли герои сделать правильный выбор? Их решения помогут им... или навредят? Таково вымышленное повествование. Кто победит... и кто умрет?

В предисловии книги «Герой с тысячью лицами», опубликованной в 1949 году, Джозеф Кэмпбелл, мифолог и профессор литературы в колледже Сары Лоренс, пишет: *«Цель книги состоит в том, чтобы раскрыть некоторые истины, выступающие для нас в облачении религиозных фигур и мифологических персонажей... Древние учителя знали, что говорят»*. Кэмпбелл видел структуру общих идей во множестве мифов и религиозных историй. Он описал архетипического героя, который мог служить вдохновением, мотивацией и ориентиром для всех нас. Он определил путь, по которому каждый из нас может пойти, чтобы противостоять нашим страхам и достичь удовлетворения в наших жизнях по мере достижения целей. Этот путь стал известен как «Путь Героя».

Моя книга представляет похожий путь, которому каждый из нас может последовать в качестве героя или героини. Это книга для лидеров любого уровня, для тех, кто хочет выбрать свою лидерскую версию путешествия: Путь Лидера. Фраза, извлеченная из учения Кэмпбелла, гласит: *«В каждой пещере, в которую вы боитесь войти, скрыто то сокровище, что вы ищете»*. Моя книга подготовит читателя ко входу в пещеру и поискам сокровища.

Сокровище, к которому каждый из нас стремится, может представлять собой профессиональные стремления, включая повышение статуса, заработка и умений; может олицетворять свободу на пути к исполнению мечты, духовный рост, самореализацию в личной жизни или способность поддерживать значимое дело. А может быть, книга научит вас **всему** вышеперечисленному.

Каким бы ни было ваше сокровище, вам необходимо следовать за ним... Это будет нелегко. Вы не можете это делать, сидя на диване и смотря телевизор. Вы должны отправиться в путешествие. Вы должны войти в пещеру. Это относится и ко всем нам, и к персонажам «Игры престолов». Мы не можем стремиться к сокровищу, не сделав первый шаг и не начав путешествие. Мы не найдем пещеру с сокровищем, если не будем принимать решения. Если наши решения ужасны, то нам необходимо научиться принимать более хорошие решения. Это важный элемент лидерства. Совершенствуйте свои решения и не сходите с Пути Лидера.

Как Сэмвелл Тарли изучал книги в Черном Замке, а потом в Цитадели, чтобы узнать, как справиться с Белыми Ходоками, так и мы ищем ответы на вызовы, с которыми столкнемся по мере достижения наших целей (или нашей версии их достижения).

В каждой главе книги будут представлены проблемы, с которыми сталкиваются персонажи «Игры престолов», и предложены инструменты для их решения. В каждой главе будут

приведены примеры из реальной жизни, где используются эти инструменты, а также примеры того, как персонажи «Игры престолов» могут применить лидерские знания для решения собственных проблем. В главах есть упражнения, которые помогут читателям применить лидерские идеи к своей жизни. В каждой главе упоминается один или несколько этапов Пути Героя Джозефа Кэмпбелла, которые помогут читателю продумать собственный путь.

Королева Серсея сказала Неду Старку: *«Тот, кто играет в престолы, либо погибает, либо побеждает. Третьего не дано»*. Королева не права. Золотой серединой является время, когда принимаются решения, – как плохие, так и продуктивные. Золотая середина – это время для лидерства. Если вы решаете играть в престолы, научитесь понимать и использовать свои способности в этой золотой середине: играйте, чтобы побеждать.

Б. Х. К.

Дезерт-Хот-Спрингс, Калифорния

30 сентября 2018 г.

1

Не будь как Нед Старк!

Как быть лидером с ценностями

В Вестеросе лорд Эддард (Нед) Старк сталкивается с серьезными лидерскими проблемами, когда король Роберт отправляется на Север и просит его: *«Ты мне нужен в Королевской Гавани, а не здесь, на краю света, где ты бесполезен»*.

Нед следует с дочерьми в столицу. Лорд Старк входит в город потенциальных союзников и врагов. Он занимает место Десницы короля за столом, несмотря на усталость и голод после дороги. Он оглядывает пятерых мужчин, присутствовавших на собрании Малого совета, созванного Великим мейстером Пицелем. Нед пытается определить – кто, по словам короля Роберта, был *«льстецом, а кто дураком»*. Он думает, что уже знает ответ на этот вопрос.

В Королевской Гавани

Нед реагирует инстинктивно, руководствуясь своими личными ценностями. Он не осознает, что его ценности субъективны. Он делает ошибочные предположения. Нед не понимает одной важной детали в лидерстве: люди, перед которыми ему поручено отчитываться, с которыми ему нужно работать и кем руководить, имеют другие ценности, могут разделять их между собой и не так открыто их показывать.

В результате предубеждения Неда о ценностях вызывают катастрофический спор с его боссом, королем Робертом, это приводит к тому, что он не видит преимуществ в партнерстве с лордом Варисом, мастером над шептунами. Нед следует собственным ценностям, но не учитывает в своих решениях субъективный взгляд на ценности других членов Малого совета, короля или других людей (например, королевы Серсеи), которые имеют влияние на Роберта. Нед Старк недооценивает королеву Серсею и неправильно оценивает мастера над монетой Петира Бейлиша. Нед Старк в качестве лидера не способен оправиться от своего неправильного суждения.

Когда король Роберт Баратеон теряет самообладание на собрании Малого совета в Королевской Гавани, это происходит потому, что Нед, будучи Десницей короля, поставил под сомнение мужество Роберта. Нед тоже обладает мужеством,

но оно в его понимании заключается, прежде всего, в выполнении своего долга и обязательств перед обществом, в чести, а также в защите своей семьи. Здесь и начинаются их проблемы. Если король Роберт назначил Неда своим заместителем из-за того, что он его друг, который всегда будет считаться со статусом Роберта – короля Семи Королевств, – он ошибался. Они разделяют определенные ценности, но оценивают по-разному их значимость.

Нед Старк полагает, что его ценности являются хорошим методом оценки всех членов Малого совета короля Роберта, а также других заинтересованных сторон в семье короля – таких, как королева Серсея и Цареубийца Джейме Ланнистер. Нед не стремится понять, какие ценности могут мотивировать других людей, подчиняющихся королю Роберту. Нед не понимает, что ценности, которыми он руководствуется при принятии решений, бессмысленны для коллег, которые, по его мнению, попадают под юрисдикцию Десницы короля. Эти люди – потенциальные коллеги и конкуренты – основывают свои решения на собственных ценностях. Нед также закрывает глаза на возможность налаживания партнерских отношений с коллегами, которые имеют схожие ценности, так как они не так открыты и ему не так просто их понять и оценить. Если коллега на руководящей должности не поступает точно так, как это сделал бы сам Нед, то он решает, что ему нельзя доверять, или что тот не разделяет ценности, которые для Старка важны.

Малый совет обсуждает новость о том, что молодая Дейенерис Таргариен беременна и находится в Эссосе. Отцу Дейенерис, королю Эйерису, которого уже давно нет в живых, принадлежал Железный Трон до Роберта. Если Дейенерис родит мальчика, народ может признать его право на трон, который занимает Роберт.

Нед и Роберт, будучи союзниками и бывшими братьями по оружию во время восстания, спорят о решении, которое предусматривает убийство беременной Дейенерис Таргариен:

«Нед попытался изгнать презрение из голоса, но не сумел этого сделать.»

– Неужели возраст лишил вас мужества настолько, что вы трепещете перед тенью нерожденного ребенка?»

Роберт побагровел.

– Ни слова больше, Нед! – пригрозил он. – Ни слова больше, или ты забыл, кто здесь король?»

Неду повезло больше, когда он апеллировал к другой ценности короля Роберта: гордости. Король хотел участвовать в турнире, жестокой схватке с другими рыцарями, которая заканчивается рукопашной дракой. Насилие и опасность не беспокоят короля Роберта. Его беспокоит другое: Нед указал на то, что другие рыцари не будут в полную силу сражаться с их королем.

«Король поднялся на ноги, побагровев.»

– Ты хочешь сказать, что эти брыкущие трусы позволяют

мне победить?

– Безусловно, – отвечал Нед.

Сир Барристан Селми склонил голову в безмолвном молчании».

Король Роберт понимает, что участие в турнире не даст возможности продемонстрировать его мужество, поэтому он теряет интерес к этой идее и возвращается к своим пагубным пристрастиям.

В руководстве мы обязаны понимать наши ценности. Эти ценности мотивируют нас. Мы также несем ответственность за то, чтобы наши ценности не управляли нами.

Королева Серсея знает, что Роберта делает уязвимым его желание доказать свое мужество. Когда ее первоначальный план убить короля во время турнира потерпел неудачу, Серсея решает отравить его вино, так как знает, что супруг попытается доказать свою храбрость во время охоты. Она оказывается права, ей удается использовать моральные ценности короля против него самого во имя своей личной цели: его смертельной раны. Король Роберт так и не осознал, что его величайшая сила (по его мнению) была и его величайшей слабостью.

Неда постигает та же участь, когда он судит в соответствии со своими ценностями о королеве. Столкнувшись с угрозой Неда раскрыть происхождение ее детей, Серсея не собирается бежать с сыновьями и дочерью из Королевской Гавани для спасения от гнева короля Роберта. Она скорее

видит возможность доказать свою смелость и превосходство, защитить свою семью и увеличить свою власть. Она не побежит. Королева захватит Железный Трон.

Нед усугубляет ситуацию тем, что недооценивает хитрость Петира Бейлиша. Он не любит Бейлиша, но тем не менее легче примет его предложение, нежели доверится мастеру над шептунами лорду Варису.

Варис, известный также как Паук, ставит себя в уязвимое положение: он обращается к Неду, скрывая свое лицо, и делится с ним конфиденциальной информацией. Попытка лорда Вариса поговорить с ним наедине стоит на одной линии с ценностями Неда. Этот поступок требует от лорда Вариса смелости, чести и сознания долга, но Нед не видит этого. Нед понимает лишь определенные ценности, которые представляются похожими на его собственное поведение. По мнению Неда, Варис не может действовать с честью и смелостью, так как в этом случае он бы не пробирался тайком в комнату, скрывая свою личность. Нед верит в абсолютную прозрачность и отвергает возможность союза с тем, кто использует хитрости и обман.

Кроме того, Нед Старк видит в политических и тактических маневрах различных игроков Королевской Гавани признаки коррупции. Нед ошеломлен рассказом Вариса о хитросплетениях, которые стояли за смертью Джона Аррена. *«Хитросплетения на хитросплетениях. Голова Неда раскалывалась»*. Нед, разумеется, презирал все те уловки и пре-

дательства, которые привели к убийству Джона Аррена, однако кажется, что он почти винит Вариса, своего перспективного союзника, который предоставляет ему информацию об убийстве. Прямо перед Недом стоит коллега с похожими ценностями, но он осуждает Вариса и не видит этой возможности.

Наши ценности обычно действуют на подсознательном уровне и контролируют наше поведение. Действительно, следование ценностям чаще всего выявляет все наши лучшие стороны, повышая нашу мотивацию и отдачу. Мой коллега из Колумбийской школы бизнеса, профессор Пол Ингрэм, писал: *«Ваши ценности – это ваша внутренняя система контроля. Когда происходят кризисные моменты, у нас редко есть время, чтобы изучить варианты и рассмотреть альтернативу. В своем лидерстве мы полагаемся на наши внутренние ценности»*. Мы должны определять наши ценности, когда это возможно, осознавать, что они мотивируют нас, и использовать их как способ повышения эффективности наших лидерских решений. Чем больше мы будем понимать, как наши ценности влияют на наше лидерство, тем лучше.

Ценности

В 1965 году Уильям Д. Гут и Ренато Таджиури опубликовали статью в Harvard Business Review под названием «Личные ценности и корпоративная стратегия». В статье отмечается, что *«наши ценности являются настолько неотъемлемой частью нашей жизни и поведения, что мы часто о них не знаем или, по крайней мере, мы не можем думать о них четко и ясно»*. Именно эта неосведомленность и приводит к тому, что королю Роберту и лорду Неду Старку не удается повести за собой своих соратников. За неудачи они заплатят высокую цену и разожгут Войну Пяти Королей.

Ради себя, наших коллег и организаций мы должны научиться действовать, осознавая наши ценности и те возможности и проблемы, которые они могут вызвать. Если мы свернем с пути из-за того, что неправильно управляем своими ценностями, мы можем заплатить за это высокую цену.

Лидеры обязаны понимать проблемы и возможности, которые предоставляют нам личностные ценности. Гут и Таджиури объясняют: *«Ценности – настолько неотъемлемая часть жизни человека, что он склонен относиться к ним как к должному, если только они не подвергаются сомнению или оспариванию. Человек приобретает их очень рано. Они передаются к нему от родителей, учителей и других важных людей в его окружении, которые, в свою очередь, при-*

обрели их таким же образом. Практика воспитания детей является выражением духовных ценностей семьи и той социальной группы, к которой они принадлежат». Авторы написали об этом в 60-х годах, и это, конечно, можно применить ко всем людям.

Во время программы подготовки топ-менеджеров в Колумбийской школе бизнеса проводятся семинары, на которых руководители проходят процесс определения своих ценностей. Если быть точнее, в этом процессе термин «ценности» относится к «личным ценностям», а не к «корпоративным ценностям». Идентификация ценностей нужна для того, чтобы помочь бизнес-лидерам понять, что для них является важным на индивидуальном уровне: что движет ими, что способствует их самореализации, что мотивирует их лидерскую позицию.

Пол Ингрэм, руководитель факультета подготовки топ-менеджеров в Колумбийской школе бизнеса, говорит: *«Мы пользуемся процессом уже более десяти лет, благодаря индивидуальному подходу он позволяет участникам выделить свои восемь ключевых ценностей, которые они отмечают на Карточке Ценностей. Я продолжаю встречаться с бывшими участниками спустя несколько лет после окончания курса, и они все еще носят с собой эти Карточки, хотя, по иронии судьбы, почти все они знают свои восемь ценностей наизусть»*.

Более десяти лет я был руководителем этого факультета

вместе с профессором Ингрэмом и убедился воочию, как преподаватели на своем примере ценностей дают представление о себе и своем руководстве. Эти идеи откладываются в их памяти и помогают направлять их, когда необходимо принимать важные решения. Профессор Ингрэм тоже занимается изучением ценностей, он пишет: *«Наше исследование показывает, что не широкий круг общих ценностей объединяет людей (хотя отсутствие такой общности, безусловно, нас разделяет), а то чувство, что мы аналогичным образом ставим приоритеты в этих ценностях. Работа, которую мы в течение многих лет делали со студентами MBA в Колумбийской школе бизнеса, показывает, что единственным показателем того, кто с кем подружится в течение курса, являлись похожие приоритеты в ценностях»*. Если вы и ваша команда расставляете приоритеты в ценностях аналогичным образом, то вам будет легче построить прочные отношения. Из-за этого следует напомнить, что лидеры будут определять приоритеты в ценностях по-разному и должны знать о проблемах и возможностях, которые эта разница принесет в их лидерскую работу.

Профессор Шалом Шварц, эксперт в области исследования ценностей, в «Обзоре теории основных ценностей Шварца» пишет: *«У каждого из нас есть множество ценностей (например, достижения, безопасность, доброжелательность) с различной степенью важности. Определенная ценность может быть очень важна для одного человека и*

абсолютно не важна для другого». Отдельные лица и группы расставляют свои приоритеты в ценностях. У них могут быть похожие ценности, но они приписывают им бóльшую или меньшую степень важности. Такое определение приоритетности, которое у каждого человека происходит подсознательно, называется иерархией ценностей.

Профессор Шварц объясняет, что существуют шесть основных характеристик ценностей:

- 1) мы в них верим и испытываем эмоциональную реакцию на них;
- 2) они относятся к целям, которые определяют наши действия;
- 3) мы в них верим, несмотря на внешние устои;
- 4) именно с их помощью мы решаем, что плохо, а что хорошо, что оправданно, а что – нет;
- 5) они существуют в иерархиях;
- 6) мы основываем наши действия на компромиссах, которые обуславливаются тем, как мы оцениваем конкурирующие ценности.

У всех ценностей есть эти шесть качеств. *«То, что отличает одну от другой – это тип цели или мотивации, который она выражает».*

Шварц считает, что ценности помогают нам справляться с тремя универсальными требованиями нашего существования:

- 1) ценности помогают нам, биологическим организмам,

удовлетворять наши потребности;

2) ценности помогают нам координировать наше социальное взаимодействие;

3) ценности помогают выживанию и благосостоянию групп.

Ценности людей заставляют их стремиться к достижению соответствующих целей, общаться с другими людьми, говоря об этих целях, и работать вместе для достижения этих целей. *«Ценности – это социально желаемые концепции, которые используются для мысленного представления этих целей, и словарный запас, который используется для их выражения в социальных взаимодействиях».*

Мы стремимся реализовывать наши ценности. *«Ценности могут быть ориентирами в отношении того, какие потребности и желания должны быть у людей, какие интересы, предпочтения и цели считаются желательными или нежелательными, какими индивидуальными склонностями и чертами следует обладать и какие убеждения и взгляды должны выразить отдельные лица».*

Ральф Килманн, исполнительный директор, старший консультант в Kilmann Diagnostics и бывший профессор организации и управления в Школе бизнеса Каца, написал об этом в 1981 году и указал, что ценности отличаются от организационных норм, а также от убеждений, отношений, настроений и мнений. Именно наши ценности определяют другие формы поведения и образ мышления. *«Ценности, как уже*

предполагалось, рассматриваются как относительно независимые от какого-либо контекста».

Ценности побуждают лидеров двигаться вперед к достижениям. Ценности могут работать в той или иной форме в соответствии с корпоративными ценностями организации, но они индивидуальны, первичны в том, как бизнес-лидеры находят мотивацию, сосредоточенность и язык, чтобы преподнести себя как лидера. Ниже приведены несколько примеров ситуаций, в которых полезно знать о ценностях.

- Принятие во внимание наших ценностей полезно, когда мы пытаемся решить проблемы и создать позитивные возможности в наших организациях. Если мы понимаем наши индивидуальные ценности, мы лучше подготовлены к тому, чтобы видеть возможности и риски, стоящие за нашими предпочтениями.

- Понимание наших ценностей позволяет нам увидеть, что нас мотивирует, и подумать о том, как мы можем поддержать других, понять их предпочтения и предложить им поддержку.

- Понимание наших ценностей позволяет нам быть более конкретными в общении с людьми. Мы можем объяснить, почему определенные решения удовлетворяют наши ценности и важны для нас, и мы можем задавать вопросы, чтобы лучше понять ценности и мотивацию других людей.

- Если наши ценности не удовлетворены, это часто вызывает у нас гнев. Понимание наших ценностей помогает нам

увидеть катализатор наших эмоциональных реакций.

- С точки зрения того, как мы выбираем или расстаемся с работой, начальниками, коллегами, подчиненными, карьерой или компаниями, важно понимать, совпадают ли ваши ценности. Даже если наши ценности отличаются, очень важно учитывать, что общение может привести к возможностям удовлетворения наших ценностей, которые будут выигрышны для обеих сторон. В противном случае нам, вероятно, придется отклонить предложение или уйти из организации, разорвать эти рабочие отношения и т. д.

Ценности на рабочем месте

Ценности формируются из того, как мы интерпретируем уроки нашей жизни. Объекты не являются личными ценностями. Например, руководитель Сара может рассматривать свой четырехколесный Jeep Wrangler как синоним отдыха на природе. Она может рассматривать Скалистые горы как идеальную среду для достижения своей высшей ценности – умиротворения. Jeep не является ценностью. Горный массив не является ценностью. Ее ценность – умиротворение – может быть достигнута после однодневного катания на горных лыжах или живописной поездки домой к семье в Денвер, штат Колорадо, но она также может быть достигнута в результате ее работы в качестве директора по развитию некоммерческой организации.

Усилия и сосредоточенность Сары в получении поддержки со стороны корпоративных партнеров могут стимулировать воодушевление, схожее с тем, которое она испытывает при спуске со сложной трассы на своем любимом лыжном курорте. Ее ценность умиротворения не ограничивается одним или двумя стилями ее поведения. Она ищет ценности во многих областях своей жизни. Иногда она их удовлетворяет, а иногда – нет.

В роли директора по развитию Сара концентрируется на поддержке ценности организации в создании инклюзивной

культуры. Она верит в эту ценность, но ее вера ежедневно подвергается испытанию со стороны ее коллеги Джона, который поддерживает ценность инклюзивности в устной форме на встречах, но противоречит ей в повседневном поведении. Он резко осуждает своих коллег, если видит, что они чем-то ограничены. Джон вспыльчив, быстро приходит к негативным выводам об их мотивации и начинает споры при общении с глазу на глаз.

У Сары есть вторая ценность – честность. Противостояние поведению Джона в краткосрочной перспективе не приведет Сару к ощущению умиротворения, но для нее также важно действовать честно. Она принимает решение поговорить с Джоном об этой ситуации. Так как Сара и Джон в устной форме согласились с необходимостью инклюзивности, она может оперировать этим доводом. Однако Сара должна помнить, что ее личные ценности субъективны: они важны для нее, но не обязательно важны для Джона.

Если Сара предполагает, что Джон также руководствуется личными ценностями – умиротворением и честностью, – она невольно может поставить себя в уязвимое положение. У него могут быть другие ценности, или похожие, но расставленные в другом порядке. Двумя главными ценностями Джона могут быть признание и достижения. Он может видеть стремление организации к инклюзивности как фундаментальное противоречие его индивидуальной мотивации быть признанным за достижения. Скорее всего, эту напря-

женность не устранить без наставничества, направленного на то, чтобы прояснить взаимные взгляды Джона и Сары, включая поиски метода устранения конфликта в ценностях двух коллег и организации. Сара должна следовать своим ценностям, но признать, что мотивация Джона (с точки зрения его ценностей) может отличаться от ее мотивации, и действовать с осознанием потенциальной разницы в том, что мотивирует ее и Джона.

Если мы удовлетворены своими ценностями, это стимулирует энергию, уверенность и сосредоточенность, которые способствуют нашей эффективности. Но если наши ценности не удовлетворены, может возникнуть разочарование. Если вы сильно цените достижения и независимость, но работаете в среде, где вас дотошно проверяет руководство и вы не имеете возможности доводить проекты до конца, эти ограничения могут помешать вам достичь вашей основной ценности – счастья. Вы можете осознать, что не можете достичь удовлетворения на данной должности или в данной организации либо с конкретным руководителем. Вы можете осознать, что вам необходимо внести существенные изменения в вашу профессиональную жизнь. Мотивация к реализации ценности счастья вызывает нетерпение, если лидера останавливает организация и не дает ему довести свои проекты до конца. Недавно я услышал именно о такой ситуации в ходе дискуссии с выпускницей Колумбийской школы бизнеса.

Девушка признала, что не найдет поддержки усилиям по

улучшению своей организации. У нее была высокая зарплата, работа была ей по силам, но она осознала, что ее организация не поддержит ее главную ценность – сделать мир лучше. Выпускница бы не могла удовлетворить один критерий, который для нее является самым важным, – изменить мир к лучшему. Она поняла, что пришло время поговорить с рекрутерами и разработать стратегию ухода.

Упражнение: Определение ваших ценностей

Ниже представлено упражнение, которое поможет вам определить ваши ценности.

Шаг первый: Определите конкретные действия

Напишите на листе бумаги пять или шесть конкретных действий, которые вам нравятся. Некоторые из них могут быть связаны с работой, другие – с хобби, остальные – с другими обязательствами: семьей, духовным развитием, спортом и т. д. Возможно, вам будет лучше использовать карточки или стикеры, чтобы иметь возможность перемещать ваши ответы и ценности по иерархии, когда вы будете определять ваши приоритеты.

Обязательно описывайте само действие, а не то, какое чувство оно после себя оставляет. Например:

- играть на гитаре;
- ходить по магазинам с друзьями;
- внедрять IT-системы;
- посещать церковь;
- нырять с аквалангом;
- приводить в порядок документацию.

Шаг второй: Определите абстрактные слова

Как только вы выполнили шаг первый, запишите абстрактное слово, которое отражает позитивное чувство от выполнения вышеуказанных действий. Не волнуйтесь, если в словаре это слово не используется в данном конкретном смысле; напишите слово, которое лучше всего описывает действие для вас. Пусть оно будет настолько абстрактным, насколько это возможно.

Например, вы любите ходить с друзьями по магазинам, потому что вам нравится оставаться в курсе трендов?.. Или потому, что хотите укрепить отношения с друзьями?.. Может, и то, и другое. Что дает вам этот опыт? Возможно, если вы найдете идеальное платье, которое соответствует вашему стилю, то будете чувствовать себя подготовленной?.. Или стильной?.. Может, шопинг с друзьями позволяет не терять с ними связь?.. Или создает чувство доверия?

Найдите самое подходящее слово, чтобы описать, какое чувство вызывает у вас это действие. Некоторые действия могут вызывать аналогичную реакцию. Например, посещение церкви и погружение с аквалангом могут вызывать у человека чувство гармонии.

1. Играть на гитаре = вовлеченность.
2. Ходить по магазинам с друзьями = связь.
3. Внедрять IT-системы = сосредоточенность.
4. Ходить в церковь = гармония.
5. Нырять с аквалангом = гармония.
6. Приводить в порядок документацию = ответственность.

Шаг третий: Составьте иерархию абстрактных слов

После завершения второго шага расставьте абстрактные слова от самого важного к наименее важному. В нашей выборке человек может думать, что гармония является абстрактным словом, которое отражает элементы чувств ответственности, вовлеченности и связи. Гармония будет стоять высоко в их иерархии. Человек может осознать, что чувство ответственности от приведения в порядок документации является приятным чувством, но оно не такое важное, как глубокая сосредоточенность при работе с IT-системами, и что игра на гитаре поднимает эту сосредоточенность на новый уровень, где сосредоточенность, умение и креативность вызывают чувство, которое лучше всего можно описать словом «вовлеченность».

Иерархия ценностей этого человека может выглядеть следующим образом:

- 1) гармония;
- 2) вовлеченность;
- 3) сосредоточенность;
- 4) связь;
- 5) ответственность.

Но это не говорит о том, что ответственность здесь рассматривается в отрицательном свете. Это лишь значит, что для этого человека ценности направлены на достижение чувства гармонии.

Если данный человек найдет возможности в своей личной или профессиональной жизни, соответствующие этим ценностям, то он, вероятно, будет чувствовать себя более вовлеченным, заинтересованным, и будет прилагать больше усилий. Допустим, этот человек работает в IT-отделе. Обдумав свои ценности, он теперь может видеть, что большая часть работы приносит ему чувство сосредоточенности и вовлеченности. Плюс ко всему он чувствует связь с видением организации и ответственность перед IT-отделом.

Это говорит о том, что его ценности соответствуют его профессиональным усилиям. Он чувствует удовлетворение, что он мотивирован тем, что он делает и чего от него ждут. Если его попросят перейти из IT-отдела на новую должность в отдел продаж, ему будет полезно задуматься – будет ли эта должность соответствовать его ценностям.

Если новая должность требует от него взаимодействия с клиентами и потенциальными клиентами на постоянной основе, она может им не соответствовать – в зависимости от того, насколько его другие действия включают в себя взаимодействие с другими. Например, посещение церкви, игра на гитаре, шопинг с друзьями и погружение с аквалангом могут быть активными действиями, которые включают в себя активное взаимодействие с людьми и даже обучение и преподавание. Это может указывать на то, что переход в отдел продаж станет позитивной возможностью. С другой стороны, если шопинг с друзьями включает только одного друга,

а остальные действия выполняются в одиночестве, то следует тщательно обдумать привлекательность новой должности в отделе продаж. Он может выйти из своей зоны комфорта и развивать свои ценности в новых направлениях. Или же, если новая должность не подходит ему, он может осознать, что для него работа в отделе продаж станет демотивирующей средой.

Ценности в Королевской Гавани

Наши ценности управляют нами в реальной жизни так же, как они управляют персонажами «Песни Льда и Пламени» и сериала «Игра престолов» на канале НВО. Мы, как лидеры, должны понимать, что именно мотивирует нас. Если мы понимаем, что нами движет, то можем принимать более эффективные решения и четко формулировать свою позицию как лидера перед теми, кем руководим. Нам также необходимо сообщать о нашей позиции, чтобы другие могли принять решение следовать за вами.

Когда Нед прибывает в Королевскую Гавань, его позиция прозрачна, что зачастую является преимуществом лидера. Однако прозрачность неэффективна, если ее неправильно истолковывают и она отталкивает продуктивный диалог. Нед аутентичен, но прозрачность и аутентичность не могут служить оправданием для осуждения других и прекращения диалога. Нед высказывает свое мнение и всегда реагирует на происходящее. Он инстинктивно стремится к прозрачности, аутентичности и ответственности. Это подтверждается его обязательствами в первых сценах в Винтерфелле, когда он осуществляет правосудие короля и казнит преступника. Нед делится этой мудростью со своим сыном Браном: *«Кровь Первых людей по-прежнему течет в жилах Старков: мы считаем, что тот, кто выносит приговор, должен нанести*

удар. Если ты собираешься взять человеческую жизнь, ты обязан заглянуть в глаза осужденного и выслушать его последние слова».

Эта ответственность – замечательное качество, но Нед осуждает **каждого**, кто появляется у него на пути. Он путает собственную веру в свои ценности с ожиданием того, что все остальные должны их разделять.

Нед не контролирует себя как лидера. Он реагирует и осуждает своих коллег через призму собственных ценностей. Он подрывает потенциальную силу следования своим ценностям, так как считает их абсолютными. Он считает, что люди с разными ценностями (или разными способами представления своих ценностей) не правы.

Иерархии ценностей

Мы не относимся ко всем нашим ценностям одинаково. Они подсознательно распределены в иерархии. По словам Шварца, *«ценности людей образуют упорядоченную систему приоритетов, которая характеризует их как личностей»*. Определенные ценности мы ставим выше других. У нас и у наших коллег могут быть похожие ценности, но мы можем по-разному расставлять приоритеты в этих ценностях, придавая им большее или меньшее значение. Такая расстановка приоритетов может стать шансом для налаживания партнерских отношений или привести к возникновению конфликтов.

Если я на тренинге со студенткой Александрой, которая определяет свои три главные ценности, как: 1) свобода, 2) долг и 3) правда, скорее всего, она будет смотреть на мир иначе, нежели Рашми, чьи духовные ценности выглядят так: 1) правда, 2) долг и 3) свобода. Несмотря на то что у них три одинаковые ценности, Рашми более сосредоточена на фактах, договорных обязательствах, количественных измерениях и четких должностных обязанностях, а Александра – на достижении амбициозных целей, выполнении обязательств по изучению потенциальных возможностей и восприятию ее должностных обязанностей (долг) как движущей силы для достижения более масштабных (свобода) целей.

Если мы оценим личные ценности Неда и Роберта, то я предлагаю следующую иерархию:

Нед

Долг

Честь

Мужество

Семья

Роберт

Мужество

Награда

Честь

Братство

Иерархия показывает, что некоторые ценности Нед и Роберт разделяют, но придают им меньшее или большее значение. Роберт глубоко привержен мужеству. Он живет мужеством в каждой охоте на кабана, в каждом турнире, в каждом моменте, когда он может доказать эту ценность себе и другим. Нед понимает важность мужества, но для него эта ценность менее значима, нежели долг и честь. Это создает напряженность и приводит к конфликту между двумя коллегами.

Ценности короля Роберта

Столкнувшись с потерей Джона Аррена, король Роберт следует своей иерархии ценностей. Он ищет союзника, которому может доверять. Он выбирает Неда, коллегу и брата по оружию. Они оба воспитывались под наставничеством Джона Аррена, их связывает давняя дружба. Но это не значит, что они понимают свои стимулы. Король Роберт предлагает Неду награду: возможность связать их дома браком детей. Является ли Нед лучшим кандидатом для Малого совета и эффективной работы с Пауком, Мизинцем, Великим мейстером Пицелем, не говоря уже о королеве Серсее и остальных?.. Возможно, нет.

Как и Нед, король Роберт видит окружающую среду сквозь призму собственных ценностей и не понимает субъективности своих лидерских решений. Ни один из лидеров не желает признавать, что Серсея представляет наибольший риск для их авторитета, благополучия их семей и благополучия Семи Королевств. Два альфа-воина средних лет решили сосредоточить свою энергию на споре о лучшей тактике для устранения угрозы, исходящей от беременной Дейенерис Таргариен в Эссосе. Они беспокоятся о Дейенерис, потому что она замужем за дотракийским вождем. Маловероятно, что воины-дотракийцы, которые до ужаса боятся океана, отправились бы на кораблях через Узкое море – тем не

менее разъяренные кочевые воины верхом на лошадях являются угрозой и для Роберта, и для Неда, которая знакома им по прошлым сражениям. Эта угроза маловероятна, но она их пугает. Ни один из них не видит опасности в Серсее Ланнистер. Ни один из них не боится женщины, которая будет причастна к их смертям.

Король Роберт выбирает Десницу, исходя не из своего опыта или знаний. Король ошибочно полагает, что опыт Неда в качестве Хранителя Севера подготовил его к хитро-сплетениям Королевской Гавани. Король Роберт выбирает смелого, благородного воина, которому он доверяет, для выполнения скучных управленческих дел. Он выбирает друга, который, по его мнению, поймет его распушенность и низкую расстановку приоритетов в отношении королевских обязанностей. Король Роберт нанимает улучшенную версию себя, мужчину, который не ходит по публичным домам, не напивается и не участвует в драках и турнирах. Король Роберт недооценивает твердую приверженность Неда ценностям долга и чести. Король Роберт не ожидает, что Нед будет пользоваться **собственными** ценностями в принятии решений. Король Роберт не ожидает, что его прямой подчиненный подвергнет сомнению его авторитет, пересечет негласную границу их братства. Но именно это и происходит, когда Нед издает приказ об аресте сира Григора (Горы) Клигана.

Два друга принимают слепые решения, которые ставят их в изолированное, уязвимое положение по отношению к сво-

им врагам. Ситуация усугубляется, когда Роберт молча уезжает на охоту и оставляет Неда на Железном Троне, с которого тот вынужден выносить решения вне своих компетенций. Нед слушает рассказы жителей деревни о злодеяниях, насильственных действиях, грабежах и беспорядках, а затем, не задумываясь, не собирая информацию и не принимая во внимание мнение других, от имени короля провозглашает Клигана преступником. Решение Неда лишить сира Григора званий и почестей, имущества и приговорить к смерти, а после того решение отправить ворона в Кастерли-Рок с приказом, согласно которому Тайвин Ланнистер должен явиться в Королевскую Гавань и объяснить свою возможную причастность к преступлениям Горы, являются лидерскими решениями, которые соответствуют ценностям Неда. Вероятно, Неду приносит удовлетворение поступать так, как диктуют ему его ценности в момент кризиса, но он принимает эти решения, не осознавая их более широких последствий. Нед также видит свои ценности сквозь призму простолюдинов. Ему мешает его желание ответить их просьбам о защите. Это благородный инстинкт, но он отвлекает его от четкого анализа стоящих перед ним задач. Он сидит на Железном Троне, будучи прямым подчиненным короля Роберта. Он позволяет своим ценностям подтолкнуть себя к действиям с благими намерениями, но в то же время эти действия сомнительны.

Лорд Варис намекает на политические последствия необ-

думанных действий Неда. Но Нед не рассматривает свое решение с какой-либо объективной точки зрения. Обвиняя Клигана, он реализует все четыре свои высшие ценности, но это удовлетворение будет мимолетным и станет катализатором многочисленных проблем – как для него, так и для его команды.

И король Роберт, и лорд Старк разделяют ценность чести, но Нед ставит эту ценность выше мужества и семьи, а для Роберта мужество и награда важнее чести.

Лорд Старк сразу же бросает тень сомнения на предложение Малого совета нанять убийцу, который бы избавился от беременной Дейенерис Таргариен. С точки зрения Неда, в предложении Малого совета отсутствует честь. Однако если бы лорда Старка убедили, что наследница Таргариенов в Эссосе может возглавить восстание дотракийцев и напасть на Вестерос, его ценности долга и семьи могли заставить его пересмотреть эту тактику.

У Короля и Десницы есть потенциал найти общий язык и договориться, но оба мужчины впадают в ярость, когда их ценности ставятся под сомнение. Король Роберт обижается, когда Нед ставит под сомнение его смелость. Два союзника вяжутся в публичный, дестабилизирующий спор.

Ценности Серсеи

Нед понимает, что Королевская Гавань – это «гнездо

змея», и все же он недооценивает людей, которые представляют для него наибольшую угрозу, и не видит свою уязвимость. Что касается ценностей, Серсея может сравниться с Недом с точки зрения смелости. Семья – это та ценность, которая важна для Серсеи, но не для ее мужа, о чем свидетельствуют его маргинализация и неуважение к своему брату Станнису, ограниченные отношения с сыновьями и дочерью (которых он считает собственными) и полное равнодушие к своим незаконнорожденным детям. Кажется, что дети в этих двух категориях не имеют приоритета для короля Роберта по сравнению с его желанием доказать свою храбрость и удовлетворить стремление к физическим наградам и духу товарищества.

Серсея не считает своего мужа-короля частью ее семьи. Это важное различие, которое Нед замечает только тогда, когда становится слишком поздно. Для Серсеи Роберт – просто пьяница в ее постели и у него есть власть, в которой она нуждается и к которой стремится. Серсею абсолютно не волнует, как интерпретирует Нед свою ценность чести. Ее не волнует его попытка предложить ей шанс спасти своих детей от гнева разъяренного мужа. Нед предполагает, что Серсея падет от ужаса и будет благодарна его усилиям защитить ее семью. Он недооценивает приверженность Серсеи ее семье, мужество этой женщины и веру в свою силу и превосходство. Эта ошибка в оценке Серсеи поставила Неда, его семью, его босса и его союзников в уязвимое положение. Нед предлагает

Серсея взять своих детей и бежать в Вольные Города, на Летние острова или в Порт-Иббен. *«Куда унесет ветер»*. Нед говорит Серсея, что она должна избежать гнева Роберта. *«Королева встала. А что насчет моего гнева, лорд Старк?»*

Серсея объясняет Неду Старку фундаментальное правило их лидерской среды. *«Тот, кто играет в престолы, либо погибает, либо побеждает. Третьего не дано»*.

Предполагаю, что личные ценности Серсеи выглядели бы так:

- Превосходство;
- Сила;
- Мужество;
- Семья.

Не будь как Нед Старк!

Король Роберт и Нед Старк служат мощным напоминанием о том, что давление на повседневные лидерские решения может спровоцировать конфликт между коллегами – даже теми, у которых есть большой взаимный опыт, доброжелательность по отношению друг к другу, доверие и общие цели. Если мы будем делать предположения о наших личных ценностях, мы можем совершить те же ошибки. Двое мужчин теряют драгоценное время на оценку рисков и разработку действий, направленных на противодействие и устранение внешних угроз.

Ценности являются важным инструментом в нашем понимании себя как лидера, но они субъективны. Король Роберт и Нед Старк не были откровенны и не занимались саморефлексией ценностей, которые влияли на их решения или эмоции. Ценности могут быть источником взаимопонимания между союзниками, но о них нужно **говорить**, чтобы понимать, **что** мотивирует каждого члена команды.

Нам необходимо напоминание, что под давлением мы можем сразу же реагировать согласно своим ценностям, не рассматривая ситуацию в целом. Мы должны использовать наши ценности в качестве карты, которая помогала бы нам двигаться вперед. Наша задача – внимательно читать эту карту и понимать возможности и проблемы. Быстрое, необдуманное

удовлетворение наших ценностей может привести нас и тех, кем мы пытаемся руководить, к ужасным последствиям.

Наши ценности мотивируют нас и помогают нам становиться «лучшей версией себя». Вам необходимо понять свои ценности и действовать с пониманием того, что они могут отличаться от ценностей других людей. Даже если вы разделяете одинаковые ценности со своими коллегами или конкурентами, это не значит, что каждый из вас одинаково расставляет приоритеты.

Если вы сможете выстроить свою лидерскую позицию согласно собственным ценностям, вы максимально увеличите свою мотивацию. Если вы предполагаете, что другим людям необходимо расставлять приоритеты в своих ценностях в том порядке, который присущ вам, вы можете не увидеть мотивацию других. Как и в случае с Недом Старком и Робертом Баратеоном, ошибочное суждение может навредить потенциальным партнерам и возможностям.

Нед Старк не понимал, насколько важны множественные ценности, их иерархия, и как эти разные системы ценностей управляли действиями различных заинтересованных лиц, борющихся за влияние в Семи Королевствах во времена правления Роберта Баратеона. Нед Старк предполагал, что все последуют его ценностям, а те, кто не будет этого делать, по его мнению, не заслуживают доверия. В конце концов Нед Старк, который напрямую подчинялся королю, совершил следующие ошибки:

1. Он навредил своим отношениям с королем Робертом, публично бросив вызов его смелости.

2. Он отверг важного союзника в лице лорда Вариса из-за того, что Паук не разделял те же ценности, что и Нед Старк.

3. Он поверил обещанию человека, который насмеялся над ним (и над его доверием), когда вступил в сговор с Петиром Бейлишем.

4. Он недооценил мужество, преданность и хитрость королевы Серсеи, предполагая, что она повинуется, возьмет детей и сбежит из Королевской Гавани, когда он расскажет, что знает об их отношениях с Джейме.

5. Из-за того, что он неверно определил своих потенциальных союзников и вступил в партнерские отношения не с тем человеком, ему не удалось защитить своих дочерей в Королевской Гавани и помочь им сориентироваться в опасной среде.

С самого начала Нед не понимает силы и риска, свойственных его подходу к ценностям. Из-за подобной «слепоты» его лидерские способности терпят крах, и он не может преподнести сообществу продуктивный дар, мудрость или благо. Его Путь Лидера должны подхватить и продолжить члены его семьи... Любые члены, которым удастся выжить.

Путь Лидера: Зов к странствиям и отвержение зова

Решение принять «зов к странствиям» означает, что вы сознательно делаете выбор выйти из своей зоны комфорта, из стабильной среды, и берете ответственность на себя как на лидера, входя в новую среду. Как писал известный исследователь мифологии Джозеф Кэмпбелл, «судьба вызвала героя», чтобы он отказался от комфорта, который ему так знаком, и принял вызов для работы в условиях потенциального риска во имя достижения целей и успеха. Герой может попасть в сложную ситуацию и не знать, что он или она мог спровоцировать.

Джозеф Кэмпбелл утверждает, что наш зов к странствиям (первая стадия Пути Героя) обычно начинается с «промаха», ошибки или запинки на чем-то новом, что может принести опасность или ее возможность. Нед совершает промах. Он не понимает, что происходит в Королевской Гавани. Нед не доверяет никому из Ланнистеров, включая Серсею, которую Лиза Аррен, сестра Кейтилин, обвинила в смерти своего мужа. Это было правильное решение со стороны Неда, но в то же время он не уважает смелость Серсеи и ее приверженность личным ценностям, включая семью, власть и превосходство. Не стоит недооценивать своих конкурентов.

Столкнувшись с зовом к странствиям, Нед мог вместо этого сделать приоритетом свою роль в качестве Хранителя Севера. Его задачей было защищать северную границу от различных угроз Семи Королевствам. Но Нед сделал другой выбор, а Кейтилин Старк поддержала мужа и даже поощряла его решение поехать на Юг, отпустив их дочерей Сансу и Арию в надежде на будущее вознаграждение.

Второй этап пути – это отвержение зова: «Мифы и народные сказки всего мира показывают, что отвержение по сути является отказом отступить от того, что человек считает своим интересом».

Нед сомневается в предложении короля Роберта, оценивая свои обязательства по защите Севера в Винтерфелле. Он также вспоминает судьбу своих отца и брата, которые отправились в Королевскую Гавань много лет назад и были убиты Безумным Королем Эйрисом, что привело к восстанию Роберта Баратеона. «Мой отец однажды отправился на Юг, отвечая на призыв короля. Но он так и не вернулся домой». Однако Нед принимает Зов. «Другие времена, – ответил мейстер Лювин, – другой король». Несмотря на опасения, Нед проходит второй этап: он задумывается над отказом, но принимает новую должность в Королевской Гавани.

Сделанный Недом выбор достоин восхищения, но все же не продуман. Нед и Кейтилин хотели сделать все возможное, чтобы защитить своего короля и королевство, но они

разделили семью, поставив всех в уязвимое положение, которое не соответствовало их силе. Неду Старку было необходимо войти в Королевскую Гавань с широко открытыми глазами, но вместо этого он позволил своему бездумному удовлетворению ценностей стать его личным методом правления. Он был слеп. Он срывался, осуждал и не сумел стать лидером для себя, своих союзников и своих возможностей. Нед Старк мог продолжать свой Путь Лидера, оставаясь в Винтерфелле, и в конце концов столкнуться с истинной угрозой, которая надвигалась на Вестерос, или же он мог более эффективно использовать свои ценности в Королевской Гавани. Нед мог бы действовать рассудительно, а не осуждать. Он мог искать возможности, а не ограничивать свою сеть источников и ресурсов.

Для Неда Старка цена его ошибки была трагической. Его Путь Лидера завершился на ступенях Великой септы Бейелора. Сир Илин Пейн занес над головой Неда его собственный меч, Лед. Толпа взревела. Нед Старк проиграл потому, что полагал – его иерархия ценностей будет определять решения и поведение его босса, его коллег и его конкурентов. Он следовал своим ценностям без раздумий. Он был не прав.

Далее

Очень важно, чтобы мы, будучи лидерами, искали ясность в вопросе ценностей наших союзников и наших конкурентов. Чему бы Нед мог научиться у лорда Вариса, если бы нашел время задать ему вопросы и послушать его? Что, если бы он попросил Роберта разъяснить его обязанности на новой должности в Королевской Гавани? Что, если бы Нед попытался понять мотивацию королевы Серсеи, прежде чем делать вывод, что она испугается его угроз, заплачет в благодарность на его предложение спасти ее детей и бежать из столицы?..

Важно помнить, что ценности являются эффективным способом понять, **что** движет вами, какие возможности могут быть для вас естественными и какие потребуют от вас новых путей, если вы хотите добиться успеха. Вы обнаружите, что анализ ваших ценностей поможет вам понять ваши прошлые успехи и трудности, а также даст представление о будущих возможностях, о том, что вас в них воодушевляет, и как они могут создавать для вас проблемы или требовать дополнительных ресурсов.

Используйте свои ценности в качестве карты, чтобы знать, что именно внутренне важно для вас, и определять, что важно для других людей в вашей профессиональной среде. Не попадайтесь в ловушку и не думайте, что ваши ценности так

же мотивируют ваших коллег и конкурентов. Используйте ресурс своих ценностей, но не вслепую.

Кроме того, помните: иногда люди разделяют ваши ценности и будут поддерживать ваши интересы, но нам нужно смотреть сквозь тенденцию судить людей, которые внешне отличаются от нас. Смелый лорд Винтерфелла мог бы получить значительную пользу от партнерства с лордом Варисом – коварным мастером над шептунами.

Пусть ваша голова будет там, где она может быть ресурсом, а не останется на пике над Красным Замком!..

2

Зри в корень!

Коучинг

Наши лидерские путешествия состоят из ряда критических решений. Ни одно решение не может быть столь же важным для нашего успеха – или наоборот, пагубным, – как выбор советников и коучей. Действительно, выбор плохих советников часто движет Игрой престолов, особенно когда речь идет о Неде Старке и Дейенерис Таргариен.

Впечатляющий всплеск

Нед Старк взрывается на собрании Малого совета, бросает вызов смелости своего друга и босса короля Роберта и вызывает его яростную реакцию. После этой встречи к Неду приходит мастер над монетой Петир (Мизинец) Бейлиш. Петир говорит Неду: *«Вы правите, как человек, танцующий на подтаявшем льду. Смело сказать, всплеск будет весьма впечатляющим».*

Этот момент откровения нечестного коллеги, который служит лишь своим целям, происходит перед катастрофической, жестокой уличной дракой Неда с Джейме Ланнистером и его солдатами. Петир дал совет Неду и тогда, когда он сидел на Железном Троне в отсутствие короля Роберта, его сломанная нога ныла от боли, и он принял поспешное решение послать отряд за Григором Клиганом. Нед вершит правосудие короля, приговаривает рыцаря-изгоя к смерти и опускает свое израненное тело на жесткое железное сиденье трона Эйгона Завоевателя. Нед мог бы извлечь пользу от коучинга, прежде чем он принял ряд эмоциональных решений.

Нед мог отложить вынесение приговора Клигану до того, как король вернется с охоты. Он также мог бы лучше продумать кандидатуру рыцаря, которого он выбрал для осуществления наказания. Как заметил Варис – если бы сир Лорас Тирелл возглавил охоту на Клигана, это поставило бы могу-

щественный клан Тиреллов на сторону Неда в потенциальном конфликте с союзниками Клигана, Ланнистерами. Когда Нед откидывается назад на Железный Трон, можно почти услышать громкий всплеск от его падения сквозь подтаявший снег, который состоит из его плохих решений. Нед не послушал Петира Бейлиша, когда это нужно было сделать, а потом решил прислушаться к нему и сотрудничать с ним, чтобы организовать военную поддержку против неожиданного восстания королевы Серсеи.

У Неда нет способности вести коллег за собой, а также слушать их советы. Он решает довериться Петиру Бейлишу, а не лорду Варису. Нед не доверяет Варису, потому что он действует не так, как Нед. Варис действует не торопясь, он слушает, обдумывает и поступает осторожно. Нед не понимает преимуществ осторожности Вариса. *«При всех своих изъявлениях верности евнух знал слишком много, но делал чересчур мало»*. Нед не доверяет Пауку. Зато решает довериться Бейлишу даже после того, как тот его предостерегает: *«Вы медленно учитесь, лорд Эддард. Недоверие ко мне было вашим самым мудрым решением с тех пор, как вы прибыли в Королевскую Гавань»*.

Выбор советников и коучей очень важен. Нед Старк не был готов руководить Королевской Гаванью. Лидерство требует прислушиваться к правильным людям.

Выбор Дени

Спор Неда с королем Робертом возник из-за новостей о беременности Дейенерис в Эссосе, который находится на Востоке, через Узкое море. После восстания Роберта, занявшего трон их отца, Дейенерис и ее брат Визерис жили за счет щедрости заинтересованных в них людей, так как в них текла королевская кровь Безумного Короля. Их последним благодетелем является магистр Иллирио Мопатис из Пентоса. Он хочет стать мастером над монетой Семи Королевств и подталкивает Визериса вернуть Семь Королевств Таргариенам. Он заверяет Визериса: *«Это ваши люди, и они любят вас»*. Магистр Иллирио подпитывает нарциссизм Визериса, уверяя, что его поклонники в Семи Королевствах поднимают безмолвные тосты в его честь и вышивают драконов на знаменах, ожидая его возвращения.

Юная девушка, у которой нет явных полномочий, за исключением сомнительной репутации ее семьи, находит свой путь в руководстве. Как Дейенерис должна выбирать лучших советников, если ее судьбу всю жизнь решали за нее другие?

Впервые мы видим Дейенерис, когда Иллирио Мопатис, советник ее брата, обещает Визерису армию дотракийцев. Эта обещанная армия теоретически должна была превратить наследника Безумного Короля из избалованного, неуверенного в себе короля-попрошайки в харизматичного воина. По

плану Визериса, основанному на коучинге Иллирио, эти воины-кочевники из Эссоса, привыкшие следовать за выбранным ими кхалом, решат сплотиться с Визерисом, который ходил в шелковых брюках и с одолженным у кого-то мечом.

На каждом уровне лидерского пути могут быть люди, которые станут шептать на ухо то, что вы хотите услышать, которые могут научить вас слепоте и неудачам. Дейенерис молода, но достаточно умна и скептически относится к человеку, подобному Мопатису, который дарит ей и ее брату дорогую одежду, изысканные яства и комфортное жилье, разделяет с ними свой дом и богатство и ничего не просит взамен. Дени знает, что он щедр не просто так. Это подтверждается, когда Иллирио предлагает Визерису отдать его сестру замуж за кхала Дрого, чтобы обеспечить себя армией.

Несмотря на свой страх перед браком, супружескими обязанностями и неизвестным будущим, Дейенерис находит свой путь как в романтических отношениях с Дрого, так и в качестве кхалиси. С другой стороны, ее брат Визерис платит высокую цену за свой нарциссизм. Он слушает Иллирио, который подпитывает его собственными самолюбивыми клише. Он раздражает, а потом и выводит из себя кхала Дрого. Джорах Мормонт и Дейенерис пытаются подготовить Визериса к предстоящим вызовам, но он не слушает их. Джорах сдается. Он спрашивает Дени: *«Скажите правду. Вы действительно хотели бы видеть Визериса на троне?»*

Пока Дени приспосабливается к культуре дотракийцев,

лишенный здравого смысла и хороших советов Визерис сры-
вается. Пьяный, разъяренный и не уважающий культуру до-
тракийцев Визерис помешал празднику в честь его нерож-
жденного племянника Рейего – Жеребца, который покроем
весь мир. Визерис знает о культурных нормах в священном
городе Вейес Дотрак под сенью Матери гор: там запрещено
оружие. И все же он выхватывает меч и требует свою золо-
тую корону. Кхал Дрого теряет терпение, и Визерис получа-
ет свою корону... Пока Дрого выливает из котла расплавлен-
ное золото на его голову, Дейенерис наблюдает за ужасной
смертью брата. Человек, которого Джорах Мормонт назвал
«лишь тенью змеи», не является драконом. Дени понимает:
«Он не был драконом... Огонь не может убить дракона».

Но даже дракон может выбрать плохих советников.

Став кхалиси, Дейенерис ограничила круг советников, ко-
торые могли бы наставлять ее. Служанки обучали ее спосо-
бам угождать кхалу и нормам культуры дотракийцев. Она за-
щищает народ Лхазара, когда дотракийцы насилуют и грабят
его. Муж поддерживает ее доброту, хотя такое сочувствие
чуждо дотракийцам.

Когда Дрого получает ранение в битве, Мирри Маз Дуур,
мейега из Лхазара, которую попыталась спасти Дени, пред-
лагает свои навыки исцеления. Она утверждает, что была
обучена мастером в Цитадели Старгорода. Люди Дрого хо-
тят убить мейегу, но Дейенерис разрешает ей излечить кха-
ла. Та же вознаграждает доверие Дени отравлением Дрого.

За обещанным исцелением следует мертворождение ребенка Дени, который превратился в нечеловеческого, драконьего младенца. Кхал Дрого теперь был не способен удержаться на коне, большая часть подданных оставила его, он был жив, но находился в вегетативном состоянии. Поддержка магистра Иллирио оказалась плохо спланированной и направленной на собственную выгоду, а поддержка мейеги несла обман, месть и убийство.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.